

【資料2】

人事制度の概要

2013年5月16日

キヤノン株式会社

キヤノン役割給制度の全体像 ～ 役割と成果重視の報酬制度～

人事アセスメント制度

経営戦略

部門目標

個人の役割

役割

役割

役割

役割 = 職務 + 職責

役割等級制度

人

配置・昇進

育成・成果

賃金制度

〔月例賃金〕
〔昇給・賞与〕

役割

役割の遂行

成果

人事評価制度

一般者役割等級 ~ Job Grade Band ~

賃
金

G : Grade
T : Training &
Tentative

G4アセスメント
(SAT-Ⅲ)

G4

G3試験
(SAT-Ⅱ)

G3

G2試験
(SAT-Ⅰ)

G2

育成等級終了時
アセスメント
(SAT-T)

育成等級
T

G1

《育成等級の期間》

入社時教育歴	給与年齢	適用期間
大学院(修士課程)	24歳の12月末まで	9ヵ月
大学	24歳の12月末まで	2年9ヵ月
高専・短大	21歳の12月末まで	1年9ヵ月
高校	19歳の12月末まで	1年9ヵ月

役割

賃金の構成

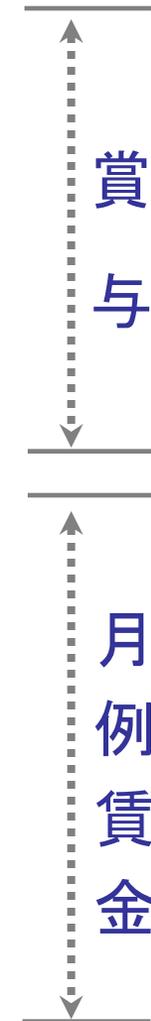
《賃金決定要素》



《支給項目》



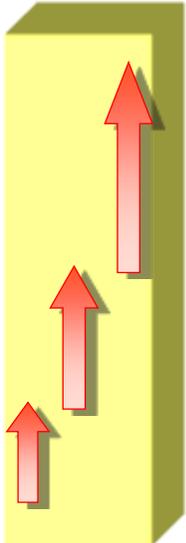
《支給形態》



昇給と賞与の支給基準

《支給基準》 役割等級・人事評価に基づき決定

業績昇給額



人事評価	E1・E2	A1	A2	A3	B1・B2
G4	190%	~	100%	~	0%
G3	180%	~	100%	~	0%
G2	170%	~	100%	~	0%
G1	160%	~	100%	~	0%
T	150%	~	100%	~	0%

※昇給額の幅は、A2評価の昇給額に対する比率
 ※E1とE2、B1とB2は同額

賞与個人業績加算額

人事評価	E1	E2	A1	A2	A3	B1	B2
G4	230%	~	~	100%	~	~	0%
G3	230%	~	~	100%	~	~	0%
G2	230%	~	~	100%	~	~	0%
G1	230%	~	~	100%	~	~	0%
T	180%	~	~	100%	~	~	0%

※加算額の幅は、A2評価の加算額に対する比率
 ※E2とA1、A3とB1はそれぞれ金額が異なる

人事評価要素と評価項目

《評価要素》

《評価項目》

役割達成度

アウトプット

仕事の量と質

プロセス

仕事の進め方

行動

仕事をする個人としての行動

組織人としての行動

社会人としての行動

グローバルエクセレント
カンパニーの社員として
期待される基準



★「個人として確定した役割しかやらない」といった状況に陥らないように、組織活動・チームワーク・全体最適・長期的貢献といった側面を「行動」という項目で評価する

評価決定の考え方

～役割達成度：アウトプット～

分類	評価項目	T	G1	G2	G3	G4
アウトプットの量	期限	業務を期限通りに完遂した				
	効率	迅速に業務を遂行し、期待される業務量を必要最低限の時間で遂行した				
アウトプットの質	正確性	業務遂行の結果は正確かつ信頼度の高いものであった				
	改善・革新	業務遂行の結果に改善が見られた	業務遂行の結果に高度な改善が見られた	業務遂行の結果に革新性が見られた		
	判断 (G4・G3のみ)	—			自分の裁量の中で行った行為や結果が費用対効果、全体最適、中長期的の観点から正しかった	

評価決定の考え方

～役割達成度：プロセス～

評価項目	T	G1	G2	G3	G4
PDCAサイクル (Plan:計画) (Do:実施) (Check:検証) (Action:改善)	PDCAサイクルに基づき業務を遂行した			綿密に仮説を立て、PDCAサイクルに基づき業務を遂行した	
報告・連絡・相談	ポイントをつかんだ報告・連絡・相談をタイミングよく行った				
リソースの活用	限られた時間を効率的に活用した			与えられたリソースを効率的に活用した	
関連部門との折衝	関連部門との情報交換や調整を円滑に行った	関連部門との折衝を効果的に 行った	関連部門との折衝・交渉を効果的に 行った	関連部門との交渉において相手を十分に納得させ、良好な協力関係を築いた	
部下・後輩育成	後輩の職務遂行における指導を行った			後輩の育成を意識した日常の指導を行った	部下(後輩)育成を意識した日常の指導を行った

評価決定の考え方

～仕事をする個人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> ・困難な課題を自ら発見し、その解決策を進んで提案しているか ・困難な状況に直面しても、逃げることなく、最後まであきらめずに責任をもって行動しているか 	当事者意識
<ul style="list-style-type: none"> ・進取の気性(自ら切り拓く気概)をもって職務に当たっているか ・未知な分野にも臆することなく、積極的に挑戦しているか 	進取の気性
<ul style="list-style-type: none"> ・全社方針・目標、組織目標を踏まえ、自分自身の役割(職務+職責)を正しく理解し、意欲的に取り組んでいるか ・新たな役割を前向きに引き受けているか 	役割認識
<ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発(職務遂行能力・知識の習得)を積極的に行っているか 	向上心
<ul style="list-style-type: none"> ・場をわきまえた、冷静かつ論理的な発言を積極的に行っているか 	論理性
<ul style="list-style-type: none"> ・変化を受け入れ、革新活動に積極的に取り組んでいるか 	変革への対応

評価決定の考え方

～組織人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> ・部分最適ではなく、全体最適を考えて行動しているか ・短期的な利益だけでなく、中長期的な貢献を考えて行動しているか ・感謝の気持ちを忘れずに、職場における円滑なコミュニケーションをとっているか ・一人よがりになることなく、集団におけるバランス感覚を持っているか ・所属部門内のみならず部門外の人からも信頼を得ているか ・建設的かつ前向きな発言で、チームの士気を上げようとしているか ・職場の状況に目を配り、細やかな気遣い・気配りができているか ・組織の他のメンバーに積極的に協力しているか ・組織運営に必要な、職務以外の役目を積極的に担っているか ・実力主義の精神に基づき、クリーンでフェアな競争をしているか 	チームワーク
<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標を共有し、その達成に向けて自らが中心となって行動しているか ・組織目標達成のために、周囲の協力を引き出しているか 	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> ・他者の意見に、謙虚な気持ちで素直に耳を傾け受け入れているか 	傾聴力

評価決定の考え方

～ 社会人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> ・社会人として良識ある身だしなみであるか ・コミュニケーションの基本である挨拶をしているか ・時間の大切さを理解し、時間厳守で行動しているか ・言葉遣いや態度が社会人として適切であるか ・自分自身を律し、公私を区別した行動をとっているか ・会社や職場のルール(5S等)を守り、職場の範となっているか 	社会人としてのマナー
<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス精神のもと自らが違法行為を行わないと同時に、社内において他者の違法行為を正しているか ・環境経営を理解し、環境負荷軽減(廃棄物分別や紙節約、省エネ活動等)を自ら率先して行い周囲にも働きかけているか ・顧客・取引先・株主・地域住民などのステークホルダーを常に意識し、企業の価値を高める行動をしているか ・自分と異なる価値観を受け入れ、尊重しているか 	社会的責任
<ul style="list-style-type: none"> ・物事に対して常に真摯に対応しているか ・相手の気持ちを思いやり、上司・同僚・後輩に接しているか ・自らに非がある場合は素直に認め、正しい行動につなげているか 	誠実性

人事評価プロセス

自己評価

上司評価

* 課長および課長代理・
職場長が実施

人事評価
マトリクス作成

評価ランク決定

フィードバック



課長が部下の
「役割達成度」
「行動」を評価

部長が課長を集め
「役割達成度」及び
「行動」評価を個別
に確認し、マトリクス
上の位置を決定

センターまたは本部
単位で、マトリクス
に基づき相対分布を行
い、評価ランクを決定

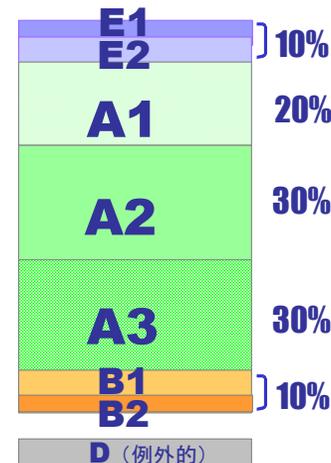
マトリクス上の
位置と評価ラン
クをフィード
バック

総合評価シート1						
社員コード	氏名	職務名称	等級	所属		
012345	下丸子 太郎	〇〇開発スタッフ2	G2	〇〇開発第一課		
1. アウトプット						
アウトプット評価	期限	効率	正確性	改善・進捗	判断	メモ(ストレッチか否か・具体的事実等)
課業①	-	-	2	2	-	
課業②	3	3	-	-	-	
課業③	-	-	3	2	-	
アウトプット総合評価	4	3	2	2	-	アウトプット計 11 …… A
アウトプット総合コメント						
2. プロセス						
プロセス総合評価	SDCA	改善	効率	品質	安全	プロセス計 14 …… B
	3	3	2	4	2	
プロセス総合コメント						
役割達成度合計ポイント (A + B)						25

人事評価シート

		行動		優
優 役割達成度	10%		綾瀬花子	手前 カテゴリー1
	20%	柳町花子	玉川文雄	カテゴリー2
	30%	平塚良子	阿見太郎 太分益	カテゴリー3
	30%	平間善部	光藤智子 取手一部	裾野三部
	10%	カテゴリー4	下丸子太郎	長浜賢治

人事評価マトリクス



		行動	
役割達成度	E1 E2		
	A1		★
	A2		
	A3		
	B1 B2		
	D (例外的)		



評価者研修・被評価者研修①

2000年	評価者研修	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職新制度対応 ・部長ライン管理職 	約800人 /30回
2001年 * 管理職 賃金制度改訂	評価者研修	<ul style="list-style-type: none"> ・一般者新制度対応 ・課長代理・ライン課長 	約3,000人 /120回
2002年 * 一般者 賃金制度改訂	2002年度 評価者研修	<ul style="list-style-type: none"> ・一般者新制度対応 ・実在者によるケーススタディetc. 	約2,000人 /80回
2003年	M A P 研修 (一般者)	<ul style="list-style-type: none"> ・意識改革、目標設定 & 評価演習 	約12,000人 /430回
2004年	A L P 研修	<ul style="list-style-type: none"> ・役割給導入に向けたマネジメントの意識改革と人材育成 	約2,300人 /100回
2005年 * 一般者 賃金制度改訂	A L P 2005	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい評価制度の理解と認識の共有化 ・強い組織へのマネジメント 	(約2,700人 /120回)
	M A P 2005 (一般者)	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい評価制度の理解 ・主体的なキャリア形成と意識改革 	(約14,000人 /380回)

評価者研修・被評価者研修②

2006年

評価者研修（管理職）

- ・役割給制度下での管理職の役割
- ・自律した強い個人を束ねた組織活性化策

約800人
/30回

2007年以降

評価者研修
（新任管理職・課代・
職場長）

- ・役割給制度運用のポイント
- ・評価コミュニケーションのあり方
- ・自律した強い個人を束ねた組織活性化策

階層別研修（一般者）

- ・等級ごとの役割認識
- ・当事者意識と主体的なキャリア形成

2012年

評価者WEBトレーニング

人事評価制度の運用ポイント振り返り

2013年

（一次評価者）

New ALP 2013（管理職）

- ・役割給制度の振り返りと運用ポイントの再確認
- ・評価面接および日常コミュニケーションの活性化
- ・働き方改革による組織の活性化

約2,500人
/96回

被評価者研修（予定）

詳細は検討中

約19,500人
/xxx回

ワーク・ライフ・バランス の取り組み

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

経営トップの決意表明

- ★ キヤノンは、行動指針である「**家族主義**」や「**健康第一主義**」に基づき、勤務時間中は効率的に働き、仕事を終えたらすぐに帰宅することを奨励することを呼びかけてきた。
- ★ こうした「**短時間で効率よく働く風土**」を活かし、今後、育児や介護、定年後再雇用時など、それぞれのライフステージに応じて、ワークライフバランスをさらに推進するためのアクションプログラムを検討し、実施していく。



ノー残業デーの退門風景

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

①時短に向けた取り組み

②働き方改革（生産性の向上）

③育児・介護支援の諸制度

①時短に向けた取り組み



②働き方改革の取り組み

1. 方針

(1) 生産性向上

所定時間内で最大の成果を創出し、時間外労働に頼らない働き方をさらに定着させていく。

(2) ワーク・ライフ・バランス

「健康第一主義」「新家族主義」のもと、終業後の時間は自己啓発や健康増進、家族との団らんにあて、ワーク・ライフ・バランスを確立する。

2. 諸施策

(1) ポスターによる啓蒙

ノー残業デーの徹底／時間力を高める

(2) 労使委員会の設置

働き方改革推進委員会（全社・各地区）

(3) 管理職研修

新任管理職研修（半期ごと）

評価者研修（全ライン管理職対象）

(4) 夏期就業時間の前倒し

7月～9月終業時刻45分前倒し（始業時刻30分前倒し+休憩時間15分短縮）

(5) CKI活動



夏期就業時間の前倒し

■ 7～9月の就業時間



■ 諸施策

1. 経営トップ・部門長による働き方改革の取組み宣言
2. 時間外・休日出勤の原則禁止
3. ワーク・ライフ・バランス推進期間

【支援例】2012年実績

- 英語セミナー
- 相談窓口（健康/住宅/保険/旅行/キャリア）
- 職場対抗（綱引き・玉入れ…）
- 職場内コミュニケーション補助制度

③育児・介護支援の諸制度

母性保護・出生支援

★不妊治療費補助

＊費用の50%補助（上限100万円）

★マタニティー休業・マタニティー短時間勤務

育児支援

★育児休業 ＊3歳に達するまで

★育児短時間勤務 ＊小学校3年生修了まで・始業時刻後、終業時刻前の各30分または各1時間短縮できる制度

★育児のための勤務時間帯変更 ＊小学校3年生修了まで・15分単位・1時間まで

★傷病積立休暇の家族看護目的での利用

介護支援

★介護休業制度 ＊1回につき1年間まで

★介護短時間勤務 ＊1日の勤務時間帯を最大2時間まで30分単位で短縮できる制度

★介護のための勤務時間帯変更 ＊15分単位・1時間まで



ひまわりCLUB

